

Liquidität ist wie die Luft zum Atmen

1 Welche Bedeutung hat Liquidität für Unternehmen?

Was für den Menschen die Luft zum Atmen ist, ist die Liquidität für die Existenz eines Unternehmens. Etwas nüchterner formuliert ist Liquidität die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen zwingend fälligen Verbindlichkeiten jederzeit und uneingeschränkt nachkommen zu können.

Kann ein Unternehmen diese nicht mehr erfüllen, so ist grundsätzlich – neben der Überschuldung – der Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit erfüllt, d.h., das Unternehmen ist nicht mehr in der Lage, fällige Zahlungen begleichen zu können. In diesem Fall ist die Eröffnung des Insolvenzverfahrens zwingend zu beantragen.

Die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens mit der Konsequenz der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens hat für das Unternehmen und eventuell auch für den Unternehmer weitreichende Folgen. So kann die Insolvenz des Unternehmens in Abhängigkeit der Rechtsform nicht nur zum Untergang des Unternehmens, sondern auch zum völligen Vermögensverlust auf Seiten des Unternehmers führen. Fatal ist dies für die Unternehmer, wenn das für die Altersvorsorge angesparte Vermögen mit untergeht.

Die gesetzlichen Fristen zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens im Fall der Erfüllung der Voraussetzungen durch das Unternehmen bzw. durch ihre Organe sind knapp bemessen. Ein Verstoß hiergegen kann für den Unternehmer bzw. den Geschäftsführer persönlich nicht nur finanzielle, sondern darüber hinaus auch strafrechtliche Konsequenzen haben.

Obwohl Illiquidität somit schnell das Aus für ein Unternehmen und auch für den Unternehmer persönlich bedeuten kann, messen viele kleine und mittlere Unternehmen dem Liquiditätsmanagement keine oder eine zu geringe Bedeutung bei. Nicht selten werden der Unternehmer oder das Management unsanft geweckt, wenn bei der Finanzplanung auf Grund fehlendem Liquiditätsmanagement z.B. vergessen wurde, dass die Umsatzsteuerzahlung ans Finanzamt fällig wird. Darüber hinaus spielen bei der Kreditvergabe durch Banken dank Basel II auch die mittel- und langfristige Prognose eine immer bedeutendere Rolle. Überdies besitzt Liquidität die Eigenschaft, dass sie für alle Unternehmen gleich welcher Größe oder Rechtsform vom Einzelhandelsgeschäft bis zum Weltkonzern elementar ist.

2 Was gehört zur Liquidität?

- Die Liquidität eines Unternehmens bemisst sich nach der Fähigkeit, vorhandene Vermögensgegenstände zu Zahlungsmitteln zu machen (Vermögensgegenstände erster, zweiter und dritter Ordnung).
- In erster Linie zählen zur Liquidität der Bestand an Barmitteln, also Kassenbestände und Guthaben auf Girokonten sowie nicht ausgeschöpfte Kontokorrentlinien.
- Im weiteren Sinne sind auch diejenigen Vermögensgegenstände einzubeziehen, die kurzfristig zu liquiden Mitteln werden – wie etwa Termingelder und Forderungen oder aber Vermögensgegenstände, die kurzfristig in liquide Mittel umgewandelt werden können. Hierzu zählen beispielsweise Wertpapiere des Umlaufvermögens.
- Bei den Gegenständen des Anlagevermögens (Grundstücke, Gebäude, Wertpapiere des Anlagevermögens, Beteiligungen) kann gegebenenfalls über eine Beleihung Liquidität geschöpft werden.

- Auf der Seite der Verbindlichkeiten lässt sich Liquidität insbesondere durch eine Verschiebung des Fälligkeitszeitpunktes schöpfen.

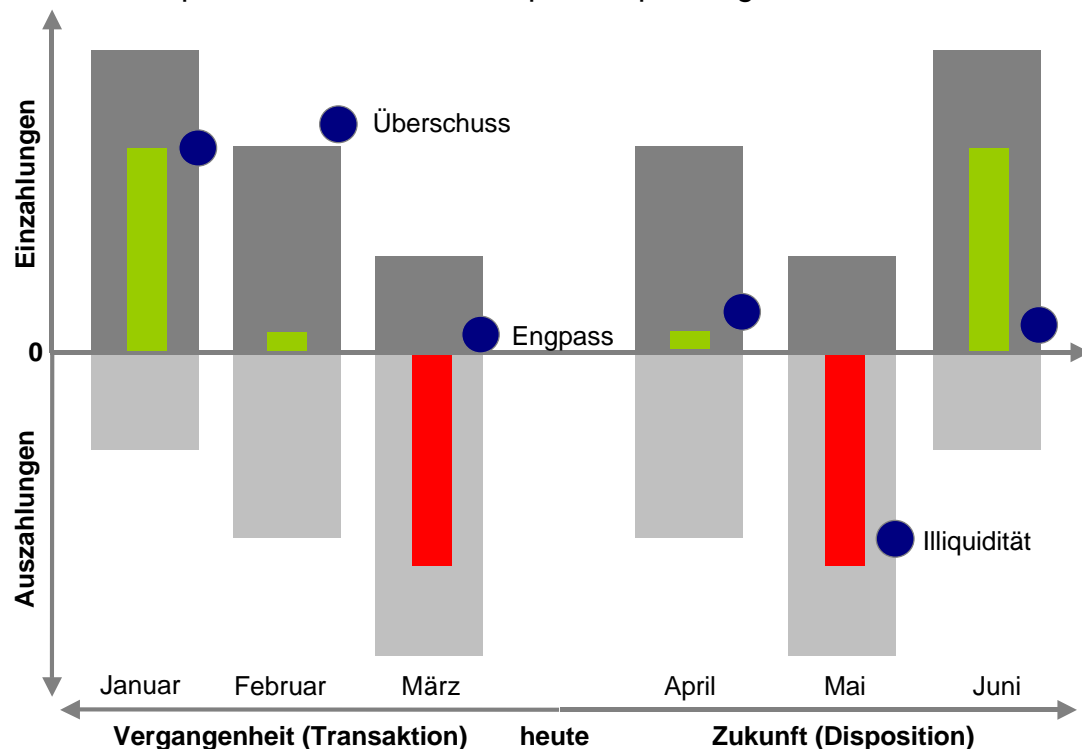
3 Wozu Liquiditätsmanagement?

Abgesehen von der überlebenswichtigen Bedeutung der Liquidität und den Rechtsfolgen der Zahlungsunfähigkeit benötigt ein Unternehmen ein aktives Liquiditätsmanagement vor allem um:

- beruhigt in die Zukunft sehen und den Verlauf der nächsten Monate und Jahre abschätzen zu können
- den guten Ruf als Unternehmen durch pünktliche Begleichung der Rechnungen nicht zu gefährden
- Skontoerträge zu erzielen
- entspannt mit Banken und anderen Kapitalgebern verhandeln zu können
- Liquiditätsgrade von Vermögensgegenständen und Fristigkeiten von Verbindlichkeiten optimal aufeinander abstimmen zu können
- bei Engpässen nicht kurzfristig Vermögensgegenstände möglicherweise unter Verlust liquidieren zu müssen und schließlich
- ein Zuviel an Liquidität zwischenzeitlich auch gewinnbringend anlegen zu können.

Generell ist Liquiditätsmanagement keine Hexenkunst. Es kann in seiner einfachsten Form als Excel-Tabelle gestaltet werden.

Beispiel für eine einfache Liquiditätsplanung und -kontrolle



© 2005 set marks business development GmbH ■ positiver Saldo der Periode ■ negativer Saldo der Periode ● kumulierter Saldo

3.1 Warum ist die Finanzbuchhaltung die beste Basis des Liquiditätsmanagements?

Zentrales Element des Liquiditätsmanagements ist die Liquiditätsplanung. Diese basiert auf einer Ertragsplanung, die unter Berücksichtigung der Umsätze, Wareneinsätze, Personalaufwendungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen der vergangenen Jahre zu erstellen ist. Um die Erträge und Aufwendungen in der Ertragsplanung von den tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben für die Liquiditätsplanung abzugrenzen, sind der Auf- bzw. Abbau der Debitoren und Kreditoren sowie die Zahllast als Differenz von Umsatzsteuer und Vorsteuer zu berücksichtigen. Zusätzlich werden alle zahlungswirksamen Ein- und Auszahlungen festgehalten, die sich aus der Zuführung von Fremd- und Eigenkapital, den Investitionen und der Tilgung von Krediten ergeben.

Da insbesondere sämtliche Einnahmen und Ausgaben eines Unternehmens in der Buchhaltung zusammenlaufen, ist es sinnvoll, die Liquiditätsplanung auch in der Buchhaltung anzusiedeln. Entscheidend ist in jedem Fall, eine Verteilung der für das Liquiditätsmanagement benötigten Daten auf verschiedene Stellen im Unternehmen zu vermeiden.

Da die Liquiditätsplanung nicht statisch ist, kommt einer zeitnahen Erstellung der Buchhaltung eine große Bedeutung zu. Nur wenn Zahlen aktuell aufgearbeitet werden, können noch Abweichungen zur Liquiditätsplanung festgestellt und hinsichtlich unvorhergesehener Liquiditätsengpässe Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Auch bewirkt eine aktuelle Liquiditätsplanung, dass u.a. im Fall der sich ergebenden Zahlungsunfähigkeit die Fristen zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens eingehalten werden können.

3.2 Wie gestaltet man eine zukunftsbezogene Liquiditätsplanung (Disposition)?

Ziel der Liquiditätsplanung (Disposition) ist es, im Voraus Einzahlungen und Auszahlungen zu planen. Auf der einen Seite werden die bereits feststehenden Umsätze unter Berücksichtigung der Zahlungsziele der Kunden oder andere Einzahlungen, wie z.B. bereitgestellte Darlehen, erfasst. Auf der anderen Seite stehen die Auszahlungen etwa für Lieferantenrechnungen, geplante Investitionen, Löhne und Gehälter, Steuern und Sozialversicherungsbeiträge.

Stellt man Ein- und Auszahlungen einer Periode gegenüber, so ergibt sich daraus ein positiver oder negativer Saldo. Wobei ein negativer Saldo bedeutet, dass die in dieser Periode geplanten Einnahmen geringer sind als die Ausgaben. Zur Beurteilung der Frage, ob insgesamt ausreichend liquide Mittel vorhanden sind, ob ein Engpass vorliegt oder gar Zahlungsunfähigkeit, ist aber nicht auf den Saldo einer Periode abzustellen, sondern auf den kumulierten Saldo, also einschließlich des fortgeschriebenen Ergebnisses der vorangegangenen Perioden. Hierzu dient als Anfangswert der Kalkulation die aktuelle, zeitpunktbezogene Liquidität. Diesem ist der Saldo der Planperiode hinzuzurechnen. Hieraus ergibt sich dann der Anfangswert für die Folgeperiode.

Im Ergebnis liegt eine Übersicht vor, aus der man ablesen kann, wie groß die Reichweite eines Unternehmens ist, wenn außer den feststehenden Einzahlungen keine weiteren Einzahlungen zu erwarten sind. Das ist zwar nicht wahrscheinlich, weil auch die Umsatztätigkeit weitergeht, aber es erzeugt ein – je nach Lage – beruhigendes Gefühl oder die Erkenntnis für Handlungsbedarf.

Die einer jeden Planung innewohnenden Planungsunsicherheiten in Form unvorhersehbarer Ausgaben beugt man am besten vor, indem eine Liquiditätsreserve eingeplant wird. Dies sollte unumstößlicher Grundsatz sein.

3.3 Warum sind Steuern und Sozialversicherungen in der Liquiditätsplanung besonders wichtig?

Im Rahmen eines Unternehmens können in vielen Bereichen Steuern anfallen. Angefangen von der Umsatzsteuer, Einkommen- oder Körperschaftsteuervorauszahlungen, Gewerbesteuvorauszahlungen bis hin zur Kfz-Steuer. Sofern im Unternehmen auch noch Angestellte beschäftigt sind, entfallen neben der hierauf entfallenden Lohnsteuer noch Sozialversicherungsbeiträge in Form von Rentenversicherungs-, Krankenkassen- und Arbeitslosenbeiträge an. Der Zeitpunkt der Zahlung dieser Steuern und Beiträge ist grundsätzlich an gesetzlich festgelegte Fristen gebunden, deren Nichteinhaltung nicht nur zu weiteren Folgezahlungen (z.B. Säumniszuschläge, Zinsen) führen kann, sondern auch für den Unternehmer haftungsrechtliche und im schlimmsten Fall auch strafrechtliche Konsequenzen haben kann.

Zur Vermeidung derartiger Folgen sind in einer Liquiditätsplanung die Steuern und Sozialversicherungsbeiträge zwingend mit berücksichtigt werden. Sofern die Liquiditätsplanung im Zeitpunkt der Fälligkeit von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen eine kurzfristige Unterdeckung aufweist, ist zu prüfen, inwieweit die Zahlung anderer Ausgaben auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden kann. Zu denken wäre u.a. an Ausgaben, bei denen das Zahlungsziel noch nicht ausgeschöpft ist oder bei denen eine verspätete Zahlung nicht zu den Konsequenzen führt, wie im Fall der Steuern oder Sozialversicherungsbeiträge. Sofern diesbezüglich kein Handlungsspielraum besteht, kann auch ein Zahlungsaufschub mit dem zuständigen Finanzamt und/oder den Sozialversicherungsträgern angestrebt werden.

3.4 Wozu braucht man eine vergangenheitsbezogene Liquiditätskontrolle (Transaktion)?

Ausgangspunkt der Liquiditätskontrolle ist das Nachvollziehen der tatsächlichen Ein- und Auszahlungen in der Vergangenheit. Dazu verwendet man die Finanzbuchhaltung sowie hilfsweise die Bankauszüge, den letztlich spiegelt sich jede Transaktion auf dem Bankkonto wider. Daraus lassen sich bereits wiederkehrende Muster wie z.B. hoher Zahlungsmittelbedarf zum Monatsende oder saisonale Schwankungen ablesen.

Zweck der Liquiditätskontrolle ist es dann, die Planung mit den aktuellen Gegebenheiten zu vergleichen und anzupassen, um so möglichst große Planungssicherheit zu gewinnen. Die Erkenntnisse aus der Liquiditätskontrolle fließen in den nächsten Planungszyklus ein. Die Steuerungsmaßnahmen können festgelegt werden. Der Kreis schließt sich.

3.5 Was macht einen guten Liquiditätsmanger aus?

Liquiditätsmanagement kann in seiner Bedeutung für die Existenz des Unternehmens nicht hoch genug eingeschätzt werden. Zu einem guten Liquiditätsmanagement (auch Cash-Management genannt) gehören folgende Punkte:

- Liquiditätsplanung, -steuerung und -kontrolle ist Chefsache. Zumindest sollte dieser regelmäßig über den Stand informiert werden.
- Die Finanzbuchhaltung ist eng mit dem Liquiditätsmanagement verknüpft.
- Zukünftige Ein- und Auszahlungen im Unternehmen sind identifiziert und bewertet.
- Es existiert ein funktionierendes Forderungsmanagement und Kreditmanagement.
- Eine Liquiditätsreserve ist eingeplant und vorhanden.
- Kapitalgeber werden rechtzeitig über drohende Liquiditätsengpässe informiert und Gegenmaßnahmen eingeleitet
- Überschussliquidität, die nicht in unmittelbarer Zukunft benötigt wird, ist verzinslich angelegt

Bankengespräche sollten erfahrungsgemäß nicht in letzter Minute, sondern vorausschauend und auf Basis einer guten Planung geführt werden, denn Banken mögen es generell nicht, wenn sie zu kurzfristigem Handeln gezwungen werden.

Zahlungsziele der Lieferanten sollte man – wenn man es sich leisten kann – nicht ausnutzen, sondern sofort unter Abzug von Skonto bezahlen. Ein einfaches Rechenbeispiel zeigt, dass z.B. bei einem Zahlungsziel von 30 Tagen und 2 % Skonto bei sofortiger Zahlung der Jahreszins des Gläubigers bei 24 % liegt. Da ist ein Bankkredit allemal billiger.

Autoren

Dipl.-Kfm. Andreas Strunz
Geschäftsführer
set marks business development GmbH
Lindenallee 39
D-82061 Neuried bei München
Tel. +49 (0) 89 / 452 159 - 0
Fax +49 (0) 89 / 452 159 - 29
E-Mail as@setmarks.de
Web www.setmarks.de

Dipl.-Kfm. Tillmann Engelke
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
Forum GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Forum Rechtsanwälte Steuerberater PartG
Forum Treuhand Steuerberatungs GmbH
Brienner Straße 55
D-80333 München
Tel. +49 (0) 89 / 17 11 32 - 0
Fax +49 (0) 89 / 17 11 32 - 11
E-Mail kanzlei@forum-muc.de
Web www.forum-muc.de